Geoffroy Colsenet
2ème année passerelle HD
Séminaire d'échange des pratiques

Processus de certification ISO 9001 au sein d'une PME

Année : 2004-2005

Chargé de cours : Monsieur Alexandre

Table des matières

1. INTRODUCTION 3

2. DÉFINITION ET ORIGINE 3

3. QU'EST CE QUE LA NORME ISO ? 4

4. QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES DE LA CERTIFICATION ? 6

A. PRÉPARER ET COMMUNIQUER 6
B. FORMER LES ACTEURS 6
C. IDENTIFIER LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE 6
D. METTRE EN OEUVRE 6
E. PROCESSUS DE CERTIFICATION 9

5. LES COÛTS LIÉS À LA CERTIFICATION 11

A. QU'EN EST-IL DES COÛTS ? 11
B. QU'EN EST-IL DE LA RENTABILITÉ ? 13

6. LES DÉRIVES DE ISO 13

7. ISO EN CHIFFRES 14

8. CONCLUSION 14

9. BIBLIOGRAPHIE 15

10. BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE 16

1. Introduction

Au fur et à mesure que les entreprises se sont développées, le besoin en organisation et en qualité s'est fait ressentir. La taille des entreprises agissant au niveau international demandait de plus en plus de rigueur et d'organisation. Il apparaît que l'optimisation des entreprises en interne devient une priorité quant au résultat de l'entreprise et de sa recherche d'efficacité. Cette gestion propre aux grandes entreprises nécessaires à la croissance de celles-ci a vite débordé sur les fournisseurs et sous-traitants également liés au résultat de l'entreprise en amont ou en aval.
Selon les résultats d'une enquête menée auprès de 800 PME par Euro-Management, le problème principal des PME concernant la normalisation est l'accès à l'information. Or, s'informer, se documenter, se former sont les premières étapes à franchir par les entreprises avant de se lancer dans le processus de certification.[1]
L'objectif de ce travail est de faire un premier pas dans la compréhension et l'information de la démarche qualité. Ce travail vous aidera à comprendre, je l'espère, les tenants et aboutissants d'une telle démarche.

2. Définition et origine

- **Définition**

Le nom iso provient du grec isos signifiant « égale ».
L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays dont le secrétariat central est situé à Genève en Suisse. Iso est une organisation non gouvernementale positionnée entre le secteur public et privé apportant des solutions liées au monde économique et des sociétés. L'ISO correspond à une normalisation internationale qui a pour but de réaliser des accords entre les fournisseurs, les utilisateurs, les responsables gouvernementaux et groupes d'intérêt. La normalisation tend donc à uniformiser des classifications et des références. La normalisation sert à fournir un cadre de références entre les fournisseurs et les consommateurs afin de faciliter les différents échanges. On parlera alors d'un système de management de la qualité, qui représente avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise quelle qu'elle soit.
Contrairement à son origine (dans le domaine électrotechnique), ISO n'est pas réservée aux entreprises industrielles de production mais bien à toutes entreprises de biens et services.
« L'avantage des normes ISO tient en leur universalité : elles établissent au niveau international un système de référence commun pour contrôler et évaluer la qualité ».[2]

- **Origine**

Les premiers travaux débutèrent entre 1926 et 1942 au sein de la fédération internationale des associations nationales (ISA).
Lors d'une réunion à Londres en 1946, 25 pays décidèrent de créer ISO « dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles ». ISO entra effectivement en fonction le 23 février 1947.

[1] Ariane Steyvers. Perspectives économiques et financières de l'implantation du système qualité dans les PME Analyse de cas. 1995-1996
[2] M. Lauwer. La qualité contagieuse. Le Marché, édition spéciale février 1993.

3. Qu'est-ce que la norme ISO ?

L'adoption d'un système de management de la qualité relève nécessairement d'une décision stratégique de l'entreprise. La conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte de besoins variables, d'objectifs particuliers, de produits fournis, des processus employés, de la taille et de la structure de l'entreprise.

« La présente norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme, d'une part doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et d'autre part, vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace de système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables. »[3]

« Le système qualité a pour finalité première la satisfaction des clients et utilisateurs des produits de l'entreprise ».[4]

Le but premier est donc de prévenir les dysfonctionnements qui pourraient empêcher la fourniture d'un produit ou d'un service conforme aux attentes d'un client.

La construction du système de management de la qualité doit tout d'abord passer par l'écoute de ses clients afin de maintenir le client au centre de la démarche. Malheureusement dans bien des cas il n'en est rien, ainsi de profond changement doivent donc être entrepris afin de mettre en place le système.

La norme ne définit aucune obligation en terme de moyen, l'entreprise doit définir elle-même ses choix. Les directions à prendre sont souvent objet de préoccupations pour les entrepreneurs, en effet il faut analyser le degré de précision nécessaire pour son entreprise, ce qui n'est pas du tout évident lorsque l'on aborde un nouveau système organisationnel. Les solutions retenues doivent être proportionnelles au risque potentiel de ne pas obtenir satisfaction de ses clients.
La difficulté réside donc dans la nécessité de mettre un système qualité en place qui correspond à la taille et au besoin de l'entreprise. Dans beaucoup de cas, les entrepreneurs se laissent guider par un consultant qui ne va peut-être pas les mener dans la direction exacte telle qu'elle est vue par le directeur. Il faut donc analyser sa société avec ses points forts et points faibles vis-à-vis du client.
Toute entreprise doit faire des choix tant du point de vue matériel qu'humain.
Selon le système qualité version 1994, la construction de celui-ci était calquée sur la structure du texte comprenant 20 chapitres, ce qui laissait peut de place à l'adaptation de la norme pour chaque entreprise désireuse de se conformer à la norme. En effet, cette approche stéréotypait l'organisation en entreprise et comportait beaucoup de contraintes. La mise en application de cette approche devenait contraire à la réalité économique et commerciale.
Certaines contraintes devenaient très difficiles à gérer telles qu'énoncées ci-dessous :

- Le système qualité était incapable d'évoluer en fonction des besoins ou de la croissance de l'entreprise.
- Contrairement à ce que la norme pouvait énoncer, la satisfaction et les besoins de clients étaient tournés vers une application stricte de la norme.

[3] Mode d'emploi pour les PME ISO 9001, p.4
[4] AFNOR, recueil de norme Françaises 1994, op. cit, p7

- A la vue de l'application stricte de la norme, le travail quotidien perdait en efficacité et en productivité.
- Peu de compréhension sur l'objectif principal de la norme.
- Le responsable qualité était seul à gérer la démarche

A la lecture de ces contraintes, une nouvelle version de la norme était donc nécessaire. La norme ISO version 2000 est venue apporter des modifications importantes. Désormais ce n'est plus le texte de la norme qui dictera la démarche, mais bien l'entreprise.

Abordons maintenant la question de la nécessité d'une telle démarche en particulier pour une PME.
La norme ISO 9001 est souvent jugée comme un outil de management qui convient mieux aux grosses entreprises qu'aux PME. A l'origine, un tel discours était certainement vrai mais aujourd'hui la démarche qualité a évolué afin de la rendre accessible à tout type de structure. En effet, il existe différentes versions qui évoluent en fonction du temps, aujourd'hui nous parlons de ISO 9001 version 2000.
Le maître mot d'une telle démarche est la qualité, on parle de démarche qualité, mais en quoi une petite société de 5 personnes peut-elle se sentir concernée ?
Lorsqu'un client fait appel à vos services, il est en attente d'une réponse à la hauteur de ses exigences tant au niveau du service qu'au niveau du produit. Vous devez donc mettre en place une organisation de travail afin de fournir à votre client pleine satisfaction. C'est justement dans ce contexte là que la certification ISO au sein d'une PME prend tout son sens. Peu importe la taille de la société, le but premier est de satisfaire des besoins dans un souci de qualité.
Le cas échéant, si vous pouvez garantir la qualité de votre travail ou de votre produit, votre entreprise tendra vers une amélioration de la qualité puisque c'est l'objectif même de la démarche. Par conséquent, l'organisation interne est en recherche constante de la qualité et de satisfaction à l'égard de ses clients que ce soit pour une PME ou une multinationale.

Les objectifs de la certification sont donc sur un plan commercial :

- Satisfaire le client
- Trouver de nouveaux clients
- Améliorer son image
- Amélioration de l'organisation
- Se démarquer de la concurrence
- Elément de développement.

Les objectifs de la certification sont donc sur un plan interne à l'organisation :

- Augmentation de l'efficacité et de la rigueur
- Réduction des coûts
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs.

A la lecture de ces objectifs, nous comprenons que la taille ou la complexité de l'entreprise n'a aucun lien avec la démarche qualité.

4. Quelles sont les différentes démarches de la certification ?

A. Préparer et communiquer

Une première étape est sans aucun doute de prendre connaissance des principes de la norme, ce qu'elle apporte, des témoignages d'entreprises, les avantages et inconvénients, etc. La première étape est donc une bonne information et compréhension de la part des dirigeants afin de connaître les tenants et aboutissants d'une telle démarche. Le dirigeant (ou autre personne affectée à cette tâche) doit prendre le temps de réfléchir à l'organisation de son entreprise, aux rôles et responsabilités de tous les acteurs.
Deuxièmement, le chef d'entreprise doit communiquer, après décision d'amorcer la démarche, les enjeux et objectifs de la certification à l'ensemble de son personnel.

B. Former les acteurs

Ensuite des formations peuvent être réalisées, en interne avec des consultants ou en externe avec des organismes de formation spécialisés dans ce domaine, afin que chacun puisse comprendre les objectifs et enjeux de la démarche. Des efforts devront être consentis par la société afin de dégager un maximum de ressources financières et humaines adaptées à ses possibilités. De nombreuses possibilités de formation sont disponibles sur le marché. C'est à chaque entreprise de trouver celle qui lui convient.

C. Identifier les processus de l'entreprise

Une formation adéquate ayant été suivie, l'identification des processus de l'entreprise peut alors commencer. Il s'agit dès lors d'analyser et de remettre en cause toutes les procédures et méthodes de travail. Ces remises en cause permettront de rédiger les procédures et les documents nécessaires à la maîtrise du système de management de la qualité. Ceux-ci seront rédigés par les personnes impliquées dans le processus qualité afin de :

- Optimiser les délais d'étude, de livraison
- Optimiser le travail
- Optimiser les ressources
- Optimiser les compétences
- Simplifier l'organisation.

D. Mettre en oeuvre

Enfin mettre en oeuvre le nouveau processus (ou le même s'il a été jugé efficace) afin de vérifier sur le terrain si les nouvelles procédures sont en adéquation avec les objectifs d'efficacité et de qualité recherchés. Il n'est pas rare que certaines améliorations doivent être faites, mais il est essentiel de faire fonctionner le système.

En pratique, comment travailler sur la norme ISO 9001 version 2000 ? Voici les étapes indispensables à la création d'un manuel ISO pour toutes entreprises :

a) Expression documentée de la politique et des objectifs qualité

Le chef d'entreprise doit définir sa politique et sa stratégie pour son entreprise sous forme d'une description détaillée de sa vision globale de l'entreprise explicitant son engagement envers une politique de qualité. Ceci a pour but de mettre sur papier l'ensemble des objectifs d'une politique qualité, il représente en quelque sorte « le fil rouge » de la future politique ISO. Elle doit donc mettre en évidence la finalité du projet mais également assurer la compréhension générale par tous. De plus elle sert à encourager les membres de son personnel et de répondre à la satisfaction de ses clients. Dans la rédaction de ce document, le chef d'entreprise ou le responsable qualité doit tenir compte d'un certain nombre d'acteurs et d'intervenants tels que les clients, les produits, l'environnement, l'amélioration continue, etc. Ces objectifs doivent être revus régulièrement afin de toujours suivre la même direction.

b) Le manuel qualité

Le manuel qualité est un élément essentiel dans la préparation à la certification, il décrit scrupuleusement l'organisation de l'entreprise ainsi que le système qualité mis en place au sein de l'entreprise. Il comporte le domaine d'application du système de management, les procédures documentées et enfin décrit les interactions entre les différents processus. Généralement le manuel qualité est scindé en deux parties :

- La description de l'organisation
  - ✓ Sommaire
  - ✓ Présentation de l'entreprise
  - ✓ Politique
  - ✓ Objet et domaine d'application
  - ✓ Gestion du manuel qualité
  - ✓ Les responsabilités et autorités concernant la qualité.

- Le système de management de la qualité
  - ✓ Description des réponses apportées à la norme.

Il s'agit d'un document interne à l'entreprise qui permet, lors d'un remplacement par exemple, d'avoir une vision claire et globale sur les différentes fonctions à assumer ainsi que son rôle et sa place au sein de l'organisation.

c) Les procédures

Une procédure se définit comme une manière spécifiée d'effectuer une activité, en effet il s'agit de mettre par écrit la marche à suivre pour réaliser une action. Par exemple, pour un poste de secrétaire, lors d'un appel téléphonique, la politique de l'entreprise veut que chaque appel de demande d'information soit noté dans un fichier (on parle alors d'enregistrements) à des fins commerciales. Si cette action est clairement stipulée dans les procédures, lors d'un remplacement, la remplaçante pourra immédiatement mettre en application les procédures (après lecture) liées à son poste et ainsi gagner en productivité.

Voici les 6 procédures exigées par la norme ISO 9001 version 2000 :

- Maîtrise de la documentation
- Maîtrise des enregistrements qualité
- Audit interne
- Maîtrise du produit non conforme
- Action corrective
- Action préventive.

Ces procédures sont rédigées dans la norme mais ne sont en aucun cas exhaustives, chaque entreprise doit adapter la norme en fonction de son travail, ses produits, son organisation et ses compétences. Le but est de mettre par écrit sa façon de travailler, son organisation. Dans certains cas c'est grâce à ce genre d'exercice que l'on constate des inefficacités flagrantes qui mènent le plus souvent à des corrections organisationnelles. Il suffit de se poser les bonnes questions : Qu'est-ce qui doit être fait ? Par qui ? Comment ? Ou classer ces dossiers ? Selon quel critère ? Selon quelle méthode d'archivage ? Etc. La remise en cause constante permet l'amélioration continue et donc une amélioration de la qualité.

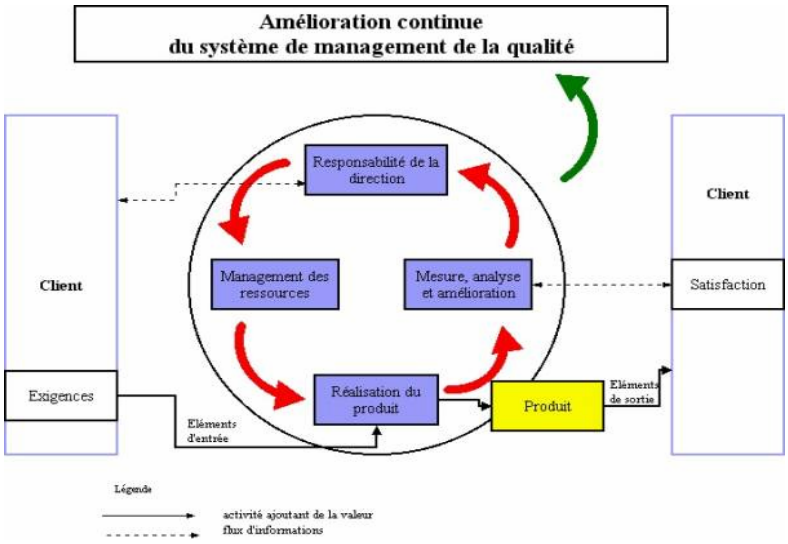
d) La documentation

La documentation représente les documents utilisés chaque jour afin d'assurer le bon déroulement des tâches à accomplir telles que les bons de commande, factures, fiche de produits, le catalogue commerciale, les notes d'envoi, etc. De nouveau, la norme ne vous oblige en aucun cas à une liste restrictive de document à utiliser mais il faut à tout prix éviter la multiplication des formulaires à remplir afin de se consacrer à son travail et non à une administration lourde et paralysante.

e) Les enregistrements qualité

Afin de démontrer la conformité aux exigences, le responsable qualité est tenu de réaliser des enregistrements afin de prouver l'efficacité du système qualité non seulement à ses clients mais également aux auditeurs. Ces enregistrements vont permettre de déceler les problèmes ou dysfonctionnements. Pour conclure, un planning précis en vue de la certification doit être défini afin de conférer un objectif de travail.

5



[5] Source : http://www.isoconseil.com/iso_9001/comm2000.htm

La démarche de la qualité est un système sans fin qui met en place tous les acteurs afin que chacun collabore et pas uniquement les personnes qui en sont responsables.

E. Processus de certification

Une fois l'ensemble du processus établi et mit en pratique pendant plusieurs mois pour s'assurer du bon fonctionnement de la démarche qualité, l'entreprise va devoir faire appel à un organisme certificateur. Cet organisme certificateur est une tierce partie qui va évaluer la conformité du système de gestion de la qualité, tant au niveau des normes publiées que par rapport à toute la documentation. L'organisme certificateur assure cette conformité par une évaluation favorable ou défavorable.
Malheureusement rien n'est simple, le déroulement d'une certification se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord une convention de certification doit être signée avec un organisme certificateur de votre choix. Les organismes certificateurs sont également des entreprises commerciales. Une étude de marché doit être réalisée afin de comparer les prix, le suivi, etc.

a) Constitution de l'équipe d'audit

Chaque membre de l'équipe d'audit est lié aux règles de confidentialité en ce qui concerne les informations rassemblées dans le cadre de la certification. Au sein de l'équipe une personne est désignée comme responsable de l'organisation de l'audit, il est habituellement l'interlocuteur du responsable qualité de l'entreprise.

b) Le pré-audit

Le pré-audit a pour objectif de poser un diagnostic par rapport à la situation dans laquelle se trouve le système de gestion du demandeur. Une date de pré-audit est déterminée d'un commun accord. Le responsable qualité transmet ensuite la documentation aux auditeurs. La documentation reprend donc le manuel qualité, les procédures, les instructions et la documentation. Le ou les auditeur(s) procède(nt) dès lors à une prise de contact et à une évaluation succincte de la démarche qualité. C'est lors du pré-audit que toutes les exigences de la certification sont clairement énoncées afin qu'il n'y ait aucun mal entendu par la suite. Un planning est réalisé concernant l'audit de certification. Si dysfonctionnement il y a, des actions correctives peuvent être menées avant l'audit de certification. Au cas où certaines lacunes n'auraient pas pu être comblées, le responsable qualité peut demander un second pré-audit.

c) L'audit de certification

L'audit de certification ne peut se faire que dans le cas où le demandeur a marqué son accord et qu'il satisfait aux exigences de pré-audit.
L'audit de certification comporte une investigation auprès de tous les responsables afin d'évaluer que chaque partie du système de gestion correspond à la norme. Ensuite, l'auditeur contrôle que chaque procédure et instruction soient correctement appliquées. Le champ de contrôle ne se limite pas à un bureau administratif mais également sur le terrain comme par exemple sur un chantier dans le cadre d'une entreprise de construction. La durée de l'audit dépend bien évidemment de la taille de l'entreprise.
Après un relevé rigoureux des non-conformités de la démarche, l'auditeur établit un rapport qui est ensuite confronté au responsable de la qualité afin de dissiper tout malentendu. Tout dysfonctionnement mettant à mal la conformité du système est rédigé par écrit sous forme de fiche.
Celle-ci est classifiée comme suit :

- Non-conformité critique, en cas de dysfonctionnement compromettant. L'action corrective doit faire l'objet d'un plan d'action détaillé.

- Non-conformité majeure, en cas de dysfonctionnement mettant à mal la fiabilité du système. L'action corrective doit faire l'objet d'un plan d'action détaillé.
- Non-conformité mineure, en cas de dysfonctionnement à son application. L'action corrective doit être documentée et exécutée pour le premier audit de suivi.

Le responsable qualité répond par écrit à chaque fiche de non-conformité et propose des actions correctives endéans un certain délai.

d) Évaluation du dossier et décision

Un rapport est rédigé tenant compte de toutes les observations ainsi que des actions correctives déjà menées. Celui-ci est envoyé au responsable qualité. Une décision définitive est prise après délibération par le comité de certification.
Trois possibilités :

- Attribution de la certification
- Attribution conditionnelle sous réserve d'actions correctives
- Obligation d'un nouvel audit après actions correctives
- Refus de la certification s'il est impossible au demandeur de satisfaire aux exigences telles que souhaitées dans la norme et par l'auditeur.

Au cas où la certification est accordée, celle-ci reste valable trois ans et un certificat de certification est fourni à l'entreprise. Ce certificat reprend le nom de l'organisme certifié, l'organisme certificateur, la norme de référence, le domaine d'application, la date de délivrance ainsi que la période de validité.

e) Maintien de la certification

Pendant la période de validité, l'entreprise se voit soumise à des audits de suivi par l'organisme certificateur. Étant donné que la durée de validité de la certification est limitée à trois ans, une rectification doit avoir lieu si l'organisme certifié veut conserver cette certification.

f) Audit de suivi

Les audits de suivi ont pour but de contrôler par sondage l'application effective et correcte du système mis en place, il ne s'agit donc pas de recommencer l'ensemble du processus de certification.
Le suivi concerne généralement les aspects suivants :

- Les audits internes, les actions correctives et la revue de direction
- La gestion des plaintes
- Les communications avec les autorités compétentes en cas de gestion de l'environnement
- Gestion du système documentaire
- Sélection d'exigences de la norme de référence.

Généralement c'est le même auditeur qui effectue les audits de suivi que celui ayant mené l'entreprise à la certification. Les dates d'audit sont négociées d'un commun accord. Dans le cas où l'entreprise ne respecterait pas ses engagements envers la norme, des audits impromptus peuvent être réalisés par l'auditeur. Durant la période de validité deux audits par an sont nécessaires, mais dans certains cas où la gestion de la qualité est correctement établie, le certificateur peut réduire la fréquence des audits à un seul par an. Bien entendu lors des audits de suivi si des anomalies sont misent en évidence des fiches de non-conformité sont rédigées tout comme dans le cadre de la certification. En cas de déficience majeure des sanctions peuvent être données.

g) Audit de rectification

Il s'agit d'une réévaluation du système de gestion. Celui-ci se déroule de la même manière qu'un audit de certification. Ce type d'audit peut se produire en présence de déficience flagrante du système.

h) Extension / limitation / modification de la certification

À la demande de l'entreprise, le domaine d'application du management de la qualité peut être étendu ou limité, celle-ci peut avoir lieu suite à l'adoption d'une autre norme de référence. Dans ce cas une nouvelle offre de prix est annoncée par l'organisme certificateur ainsi qu'une nouvelle convention. Cette extension est également soumise à un audit. Dans le cas d'une approbation un nouveau certificat est délivré. Dans le cas d'une limitation de la certification, celle-ci ne donne pas nécessairement lieu à un nouvel audit mais bien à de nouveaux certificats sans pour autant modifier la durée totale de validité.

i) Sanctions

L'organisme de certification est habilité à prendre des mesures disciplinaires lorsqu'une entreprise ne respecte pas ses engagements envers sa documentation qualité, la norme ou la convention de certification.
Selon leurs gravités les mesures suivantes peuvent être prises :

- Un blâme
- Un avertissement
  Cette mesure a une durée déterminée durant laquelle une répétition des infractions peut donner lieu à un retrait de la certification.
- Un audit supplémentaire
- Suspension du droit d'usage du certificat
  Durant la période de suspension le management de la qualité doit être poursuivi.
- Retrait de la certification
  Une nouvelle demande de certification doit être introduite et l'entreprise doit reprendre le processus de certification depuis le début.

Les sanctions sont différentes d'un organisme à l'autre mais celles-ci restent semblables.

5. Les coûts liés à la certification

Maintenant abordons la question essentielle que tout chef d'entreprise se pose à connaissance d'un tel outil, combien ça coûte ? Et est-ce rentable ?

A. Qu'en est-il des coûts ?

Le coût de ce type de certification dépend de plusieurs facteurs qui sont utiles de mettre en relief [6] :

- La norme de référence choisie
- L'existence d'un éventuel autre certificat de système qualité

[6] Ariane Steyvers. Perspectives économiques et financières de l'implantation du système qualité dans les PME Analyse de cas. Mémoire EAA. Liège : Université de Liège, 1996, 23p.

- La dimension, exprimée en chiffre d'affaires ou en nombre de travailleurs. Plus l'entreprise est grande, plus elle compte de division, plus son organisation est complexe, plus le coût de l'obtention du certificat sera élevé.
- La structure de l'organisation. Elle peut être très simple ou très sophistiquée. Elle a donc un impact direct sur la charge de travail des auditeurs.
- Le nombre de sièges. Celui-ci peut aller d'une adresse unique à une entreprise comportant des succursales, des sièges régionaux et / ou des filiales.
- La ou les activités que l'on désire faire certifier. L'entreprise n'est pas obligée de faire certifier l'ensemble de ses activités ; elle peut se limiter à une ou plusieurs activités. Par exemple un entrepreneur général possède en plus de ses activités une menuiserie pour la création de charpentes ; l'entreprise est certifiée mais pas la menuiserie, dans ce cas précis, il s'agit d'un choix de la part du responsable qualité.
- Les aspects spécifiques liés au type d'activité ou de technologie.

Ces facteurs ne sont que des exemples parmi d'autres, un grand nombre d'autres facteurs peuvent influer sur le coût.

Il existe deux types de coûts distincts, tout d'abord les audits, réalisés par un auditeur certifié, la préparation de cet audit impliquant l'examen du manuel qualité et des procédures ainsi que l'élaboration d'un planning de travail avec le responsable qualité. Ensuite tout le travail humain réalisé avant pendant et après la certification, même s'il ne s'agit pas réellement de facturation pour l'entreprise il s'agit tout de même de temps consacré par les différents acteurs.
Comme exprimé plus haut, le coût d'une certification est très difficile à mesurer, cependant P. Smans et G. Ver Elst [7] nous donnent deux exemples permettant de définir une idée de prix.

- Prenons pour commencer le cas d'une PME d'environ 50 personnes et dont la structure organisationnelle est simple, un atelier de fabrication, un service après-vente et un bureau d'étude réduit. L'audit de certification prendra deux jours et demi à l'organisme certificateur, et nécessitera un seul auditeur. Le prix d'un auditeur variant de 750 à 1250€ par jour de prestation, le prix minimum de l'audit de certification se situerait entre 1875 et 2750€.

- Le deuxième exemple est relatif à une grosse entreprise, qui emploierait 800 personnes, avec une structure commerciale complète, un important département de service après-vente, un département R&D, des équipes d'installation, une section métrologie et un département d'assurance de la qualité. Dans ce cas, l'audit de certification nécessitera quatre jours complets de travail effectué par au moins deux auditeurs. Le coût total de l'opération devrait approcher les 10000€.

Il ne s'agit ici que du coût de la certification. Nous avons vu que l'élaboration du système qualité nécessitait des formations et l'appui d'un consultant externe. Selon P. Smans et G. Ver Elst,[8] les honoraires d'un consultant de la qualité sont en moyenne de 750€ par jour de prestation et cela quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité concerné.

[7] P.smans & G. Verelst, qualité assuré, op. cit., p 75
[8] P.smans & G. Verelst, qualité assuré, op. cit, p 76

B. Qu'en est-il de la rentabilité ?

Du point de vue du gestionnaire d'entreprise, cet aspect est essentiel. Par définition un projet est dit rentable lorsque la valeur actualisée des coûts qu'il a suscité est inférieure à la valeur actualisée des recettes qu'il permettra de réaliser tout au long de la vie de l'entreprise.[9]

On considère la période court terme comme la période entre le commencement de la démarche qualité jusqu'à la certification proprement dite. Pendant cette période, la rentabilité est négative car les coûts sont considérablement élevés par rapport à l'économie réalisée pendant cette période.
On considère la période à moyen et long terme comme la période après la fin de la certification. Les retours sur investissement sont de deux ordres :

- D'une part, la certification permet d'augmenter les parts de marché car les clients seront plus confiants et plus fidélisés. De plus, les nouveaux clients seront heureux de travailler avec une entreprise certifiée.
- D'autre part, la certification permettra de diminuer des coûts de non-qualité (par exemple sur des coûts comme le service des réclamations) ainsi qu'une augmentation de la productivité.

« A ce stade-ci, l'amélioration de la rentabilité proviendra essentiellement de la différence entre le coût du fonctionnement routinier de votre système qualité et les économies réalisées sur les coûts de la non-qualité »[10]

Nous l'avons compris, à court terme, la mise en place d'une telle démarche est une étape importante dans la vie d'une entreprise. La société doit dégager du temps et de l'argent. Du temps, car elle doit mettre une ou plusieurs personnes à pied d'œuvre pour assurer la démarche. Et de l'argent, pour payer ces personnes ainsi que tous les autres intervenants. Nous comprenons d'ores et déjà qu'il s'agit d'un investissement important pour la société.

Mais il est un fait qu'une démarche qualité instaurée au sein d'une entreprise n'est pas rentable à court terme. Mais à moyen ou long terme, la certification représente un atout commercial.

Par ailleurs, il ne faut pas sans compter l'aspect humain de la démarche car elle peut renforcer l'esprit d'entreprise.

6. Les dérives de ISO

Étant donné le travail et les efforts financiers consentis à la mise en œuvre d'une telle démarche, la dérive la plus courante est la course au certificat. Il est très clair pour les entreprises qu'il n'y a pas une minute à perdre pour obtenir son certificat de conformité à la norme. La perte de contrat ou de marché peut dépendre de l'obtention d'un tel certificat. Nous comprenons dès lors que les entreprises ne veulent pas traîner lorsque la norme et ses applications sont opérationnelles. Dans certains cas, il en va de la survie de l'entreprise. Une dérive régulièrement observée au sein des entreprises certifiées est le volume de papier engendré de par l'application du système. Dans le cas présent, il s'agit généralement d'une démarche mal gérée ou mal comprise, le responsable qualité augmente le nombre de points de contrôle afin de se sentir plus à l'aise avec la complexité de la norme. Bien évidemment,

[9] P.Michel, cours de « gestion et politique financière », Université de Liège.
[10] P.smans & G. Verelst, qualité assuré, op. cit., p 79

une telle façon d'aborder la norme ne fait que nuire à la productivité et à l'efficacité de l'entreprise. Dans la majorité des cas, c'est après la certification que l'on se rend compte des procédures et instructions mises en place et que celles-ci sont très lourdes à gérer.
Par conséquent, rien ne sert de trouver des solutions dans des livres ou chez un collègue, chaque entreprise a son propre mode de fonctionnement. C'est dans ce cadre là que l'entreprise pourra bénéficier pleinement des avantages de la norme.

7. ISO en chiffres[11]

À l'heure actuelle, plus de 500.000 certifications ont été délivrées dans le monde. La Belgique comptait 3.826 entreprises dont la qualité a été mise "noir sur blanc". En 2001 et en Wallonie : 250 entreprises wallonnes ont été certifiées.

Une enquête a été réalisée par des enseignants d'écoles de gestion aux USA sur base de 21482 certifications dans les secteurs de produits chimiques et associés, machines industrielles et commerciales, équipements informatiques, équipements et composants électroniques. Selon les résultats de l'enquête, les entreprises qui n'étaient pas certifiées avaient fait l'objet d'une diminution du rendement, de la productivité et de leurs ventes. Après certification ces mêmes entreprises ont pu observer une amélioration significative tant au niveau des ventes et de la productivité que dans l'organisation même de l'entreprise. On ne peut donner d'informations précises sur ce sujet, toujours est-il que de multiples améliorations ont pu être observées au sein de nombreuses sociétés.

8. Conclusion

Les grandes entreprises ont déjà passé le cap de la certification ISO depuis des années mais les petites et moyennes entreprises restent encore à la traîne de part leurs moyens financiers et humains limités. Grâce à certaines adaptations de la norme ISO 9001 version 2000, les étapes de certification ainsi que la mise en place du système deviennent plus flexibles et plus adaptées aux petites structures. Par conséquent, l'adaptation des entreprises aux procédures conformes au système qualité est en évolution constante quelles que soient leurs tailles et leurs capacités financières. Il peut être fatal pour certaines entreprises de ne pas prendre en considération un tel outil.
La souplesse de réaction et la faculté d'adaptation sont des caractéristiques propres aux PME qui peuvent conduire à l'heure actuelle à une mise en place d'un système qualité adapté et cela par étapes successives.
Tout au long de ce travail nous avons pu constater que certains obstacles peuvent nuire à la certification mais il est primordial que chaque entreprise puisse mettre en place des outils lui permettant d'apporter une valeur ajoutée, celle de la qualité.

[11] Jaques Van de Voorde. Certification ISO. UCM.Union et action, N°47 du 13/12/2002

9. Bibliographie

A. Support électronique

International standardisation organisation [en ligne]. Disponible sur : www.iso.ch (Consulté le 7.04.2005).

International standardisation organisation [en ligne]. Disponible sur : www.iso.org (Consulté le 7.04.2005).

Mouvement wallon pour la qualité [en ligne]. Disponible sur : www.mwq.be (Consulté le 7.04.2005).

Centre ISO 9000 conseil [en ligne]. Disponible sur : www.isoconseil.com (Consulté le 7.04.2005).

Centre d'excellence en technologie de l'information et de la communication [en ligne]. Disponible sur : www.cetic.be (consulté le 7.04.2005).

B. Support papier

Michel Bellaïche, Didier Lagarde, Pierre Massot, Philippe Nasiadka. Mode d'emploi pour les PME ISO 9001. Afnor, Saint-Denis La Plaine, 2005, 281p.
ISBN 2-12-465096-3

Vincent Laboucheix. Traité la qualité totale. Paris. 1990,384p.ISBN :2-04-018889-4

Ariane Steyvers. Perspectives économiques et financières de l'implantation du système qualité dans les PME Analyse de cas. Mémoire EAA. Liège : Université de Liège, 1996, 71p.

P. Smasn & G. Verelst. Qualité assurée. Certification EFQM, TQM, reegineering : une dynamique complète, Vif Edition, Bruxelles, 1995, 299p.

10. Bibliographie commentée

A. Support papier

G et O. Toscer. Gestion de la qualité. Vuibert entreprise, 1990, 194p. ISBN 2-7117-7722-7.
Le chapitre 4, de la page 95 à 148 nous explique de façon très simple la nécessité de construire une méthode de gestion de la qualité.

Christine Avery, Diane Zabel. The quality management sourcebook. Routledge, 1997, 321p. ISBN 0-415-10831-4.
De la page 165 à la page 170, ces quelques pages comportent de nombreux articles de journaux ou de magazines concernant la norme aux USA.

Pierre-Yves Gomez. Qualité et théorie des conventions. Economica, Paris, 1994, 270p.
Les pages 11 à 44 sont intéressantes car elles nous expliquent l'historique et les fondements de la qualité.

B. Support électronique

Chambre de commerce et d'industrie de Lyon [en ligne]. Disponible sur : **www.lyon.cci.fr**
(Consulté le 9.04.2005).
Ce site a pour avantage de vous proposez de tester vos connaissances sur ISO 9001 version 2000 en ligne.

Centre Wallon de la Qualité [en ligne]. Disponible sur : www.cequal.be
(Consulté le 1.04.2005).
ASBL fondée en 1995 à l'initiative de l'Union Wallonne des Entreprises et du Forem. Cette ASBL a pour but de promouvoir le management de la qualité. Toute information peut leur être demandée sur ce sujet.

Centre Hainaut Namur pour la gestion de la qualité [en ligne]. Disponible sur : www.cqhn.com
(Consulté le 4.04.2005).
Organisme belge spécialisé dans la formation au management de la qualité, elle a pour avantage de notifier les prix pour chaque étape de la certification.

Site privé [en ligne]. Disponible sur : http://perso.wanadoo.fr/qualazur/$2000.htm
(Consulté le 7.04.2005).
Cette page Web reprend un tableau de correspondance entre la version ISO 9001 version 1994 et la version ISO version 2000 ainsi que les principaux changements intervenus.

Cyril Docquin. All quality [en ligne]. Disponible sur : http://www.allquality.org/modules.php?name=News&file=article&sid=62 (consulté le 16.04.2005).
Ce site est très intéressant car il comporte beaucoup d'informations ainsi que beaucoup de liens vers d'autres sites. La page reprise en lien nous donne une information sur la structure de la nouvelle famille ISO 9000.

Ernst&Young [en ligne]. Disponible sur : http: //www.lettrepme.be/ (consulté le 25.03.2005).
Dans cette lettre au PME nous avons un dossier complet concernant le management, la garantie, le contrôle et l'amélioration systématique de la qualité.

Institut de Conseil et d'Etude en Développement Durable [en ligne]. Disponible sur : www.icedd.be
(Consulté le 7.04.2005).
Ce site nous propose une multitude d'informations concernant la création d'un manuel qualité ainsi que d'autres liens pour sa compréhension.

Mouvement Wallon pour la Qualité [en ligne]. Disponible sur : www.mwq.be
(Consulté le 7.04.2005).
Fondé en 1999 à Namur, le Mouvement Wallon pour la Qualité reprend une multitude d'informations concernant la gestion de la qualité, les adresses utiles, les aides en Région wallonne mais édite également des brochures (appelée « Qualiguide ») disponibles gratuitement via ce site.